



GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DE GUANAMBI – BAHIA

Jayne de Araújo Costa

Universidade do Estado da Bahia-UNEB

Stephanie Ellen de Almeida Moraes Batista

Universidade do Estado da Bahia-UNEB

Priscila Teixeira da Silva

Universidade do Estado da Bahia-UNEB

Resumo: O presente trabalho tem como objeto de estudo a gestão democrática, analisada em uma escola pública no município de Guanambi, Bahia. Levando em conta todos os princípios e leis que regem tal gestão fizemos um estudo fundamentado em teóricos como Lück (2000, 2007, 2008, 2009, 2015); Libâneo (2004); Veiga (1997); Ferreira (2000); Paro (2001); Züing (1984). A pesquisa visa abordar a necessidade que se faz de uma gestão educacional baseada no diálogo, onde os envolvidos no processo educativo sintam-se integrados, a partir da participação nas tomadas de decisões do dia-a-dia escolar. A pesquisa apresenta os entraves que se pode encontrar no processo da democratização da gestão. Realizamos uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa, utilizando de observações, entrevistas e questionários. No decorrer da pesquisa podemos constatar que somente através de ações que possibilitem a participação de toda comunidade escolar, descentralizando o poder da gestão, trazendo a ideia do coletivo no processo educativo, é que a gestão torna-se democrática.

Palavras-chave: Comunidade Escolar. Gestão Democrática. Participação.

1. Introdução

A Gestão é indispensável em todos os âmbitos, no caso da instituição escolar não é diferente. A comunidade escolar é fator primordial no aprendizado dos alunos, sua maneira organizacional, assim como seu funcionamento, ações e o modo que se dá o relacionamento entre os membros da comunidade escolar influenciam diretamente na base educacional proposta pela instituição escolar. Assim como a gestão, a democracia torna-se de suma importância para garantir a participação ativa de todos os envolvidos: pais, moradores da comunidade, professores, colaboradores, gestores e educandos, surge então a gestão democrática em meio a muitos movimentos de lutas na década de 80, se tornando uma conquista.

Diante disso é preciso que a escola entenda a importância que possui na comunidade e proporcione aos pertencentes o olhar crítico, buscando conscientizá-los de seu papel no processo da gestão. Assim, faz-se necessário fundamentar-se na coletividade, para juntos lutarem pela efetivação de uma gestão por todos e para todos. Pensar essa participação significa valorizar a interação dos grupos com um único objetivo, fazer com que os obstáculos não impeçam de prosseguir a educação.

A educação possui caráter transformador, mas sozinha não liberta o pensamento. O gestor deve assumir os desafios e adversidades consequentes do seu serviço para a comunidade. Atualmente ser gestor tornou-se ainda mais complexo, uma vez que a sociedade tem passado por mudanças constantemente, dentre essas dificuldades temos: a evasão, o distanciamento dos responsáveis na vida escolar, estimular e proporcionar a formação continuada dos docentes, trabalhar em conjunto com a escola e a sociedade em prol de promover uma educação de qualidade.

Este trabalho buscou conhecer a gestão democrática em uma escola pública do município de Guanambi-BA, assim como suas buscas e contratempos, especialmente na atual conjuntura política em que vivemos, onde nem só a escola, mas também a sociedade acaba se distanciando da democracia. Por isso a instituição precisa formar principalmente cidadãos democráticos, a fim de que estes saibam se posicionar e lutar por seus direitos, dentre eles uma educação de qualidade.

O trabalho traz os desafios para se concretizar uma gestão democrática, desafios estes que estão intimamente ligados aos profissionais da educação que renovam suas práticas e concepções pedagógicas. Por isso este tema se faz tão relevante, pois aborda contextos sociais, históricos, e políticos, que começam desde os anos iniciais na escola, até a vida pessoal e profissional de cada cidadão.

A pesquisa em questão busca analisar os processos democráticos que norteiam a gestão de uma escola da Rede Municipal de Ensino de Guanambi, BA, além de identificar a proposta de gestão adotada na instituição, proporcionando um diálogo com os conceitos teóricos apontados na revisão de literatura; Refletir sobre o conceito de gestão democrática e discutir com os sujeitos envolvidos na pesquisa os mecanismos para a efetivação da mesma na instituição.

Apesar de tantos desafios vale ressaltar que para toda mudança é preciso reconhecimento e consciência reflexiva, especialmente quando diz respeito a ações pedagógicas que direcionam a democratização da escola.

2. Metodologia

Este estudo se baseia nos fundamentos da pesquisa qualitativa que segundo Gil (1994, p.207) “considera que existe uma relação entre o mundo e o sujeito que não pode ser traduzida em números [...]”. Para um melhor entendimento do espaço estudado foi realizada uma pesquisa de campo, que possibilitou uma melhor compreensão da realidade existente na escola estudada.

A fim de compreender a prática da gestão na instituição de ensino pesquisada utilizamos para a coleta de dados questionário, observação e entrevista. A observação possibilitou uma melhor interação com a instituição estudada, vindo a somar positivamente. Na entrevista e questionário contamos com a colaboração da diretora, funcionários e uma mãe.

O desenvolvimento deste trabalho traz um diálogo entre os seguintes teóricos: Lück (2000; 2007; 2008; 2009; 2015) que traz uma perspectiva baseada na gestão escolar, e a formação dos gestores; Libâneo (2004) as teorias e práticas, fundamentadas na organização e gestão escolar; Veiga (1997) aborda os desafios para a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP); Ferreira (2000) trata das tendências atuais e os impasses contemporâneos na gestão democrática; Paro (2001) contextualiza sobre a gestão democrática e suas perspectivas na escola pública; Zung (1984) apresenta todo o contexto histórico, social e cultura, existe em torno da administração educacional. Os autores citados, e suas respectivas concepções, nos serviram de embasamento na discussão.

3. MUDANÇA DE PARADIGMA: Teoria Geral da Administração X Teoria da Administração Educacional

Não se pode falar de Gestão Democrática sem conhecer sua história. Para tal, Zung (1984), aponta no texto “A Teoria da Administração educacional: Ciência e ideologia” o contexto histórico desse processo de mudança de paradigma. Em meio à Revolução Industrial, surge a

Teoria Geral da Administração (TGA), inspirada em Ford, Taylor, e Fayol, que tratava da produção em massa, da organização da fábrica e do trabalho, e o papel da gerência, alguém que tinha o dever de controlar o trabalho, unir, planejar e produzir.

Se espelhando na TGA a escola se encontra com a necessidade de possuir uma administração, organização para seu funcionamento. Surge a Teoria da Administração Educacional (TAE), que hoje em dia esta dividida em duas instâncias, como afirma Lück (2015, p.25) “Gestão macro são participantes os órgãos superiores do sistema de ensino, e o micro as escolas”. A Teoria da Administração Educacional se baseou na TGA, o que ocasionou um olhar para a escola como se fosse uma empresa, uma fábrica. Sua organização, a sirene e até mesmo a existência de um indivíduo instruído para “gerir”, nesse caso, denomina-se gestor, diretor, seus deveres são os de executar, raciocinalizar qualquer processo dentro da escola.

Existia algo que a TGA não tinha, e que na Administração Educacional eram indispensáveis, os aspectos sociais, políticos e históricos. A TGA por sua vez tinha como intuito inibir a criatividade, os questionamentos e reflexões, abrindo espaço para um novo modelo de relação social, fundamentado no modelo capitalista. Com isso, aparecem as limitações da TGA, pois o caráter educacional não pode desvincular-se dessas três vertentes presentes no sujeito. Diante de tais questionamentos começa-se um processo de mudança paradigmática da “administração” para a “gestão”. De acordo com Lück (2015) a gestão surge como forma de superar a administração, não de substituí-la.

A escola juntamente com a família, a sociedade e o Estado assumem uma importante função nas esferas sociais, além de formar e influenciar diretamente no mercado de trabalho, tem o dever de educar o ser para a vida em comunidade, conforme a Lei nº 9.394/96 (LDB).

O funcionamento do sistema educacional é muito complexo, existe uma diversidade de funções atribuídas a cada setor desse processo. Os setores administrativos voltados para a educação altamente burocráticos não conseguem suprir todas as necessidades e solicitações locais, sendo ineficazes. Com isso surge a necessidade da descentralização de decisões financeiras e administrativas, facilitando assim as tomadas de decisões e resoluções de impasses cotidianos. Emergem assim, discussões sobre a gestão escolar que vai além do olhar limitado da administração.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2000, p. 8).

No atual contexto educacional muito se tem discutido sobre a gestão democrática, principalmente quando essa diz respeito às escolas públicas que na maioria das vezes internaliza uma gestão tradicionalista. Neste caso, o gestor é fator primordial para que se desenvolva uma política de igualdade, atendendo as demandas de todos os setores constituintes da comunidade escolar. A gestão democrática rompe o modelo conservador e tradicional de gestão, trazendo mudanças em todos os setores das instituições de educação.

Esse modelo de gerir une todas as partes envolvidas na organização de uma escola, proporcionando o diálogo entre alunos, professores e gestores em busca da equidade educacional. De acordo com Veiga (1997, p.18).

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.

Somente por meio da gestão democrática participativa é possível buscar uma educação de qualidade nas escolas brasileiras, e sua efetivação leva tempo, pois é um processo que passa por constantes transformações e adaptações em prol da qualidade da educação, seja no campo do conhecimento pedagógico ou do legislativo.

Dentre tantos instrumentos possíveis o Projeto Político Pedagógico é de suma importância para que de fato tal gestão aconteça. Sendo relevante a participação dos profissionais da educação, pais/responsáveis, educandos, e toda a comunidade escolar na elaboração dessa proposta

pedagógica, levando em consideração a realidade da instituição, e de seus alunos, respeitando a subjetividade de cada um. O projeto político pedagógico deve propiciar aos discentes, docentes e coordenadores uma comunicação efetiva, permitindo metodologias flexíveis que se adaptem a cada necessidade que surgir.

De certa forma o projeto pedagógico retrata aquilo que de fato a escola é, por isso que para a construção deste, é indispensável à participação de todos que fazem parte deste amplo universo que é a educação. É importante estar consciente de que escola deve reconhecer primeiramente em que contexto está inserida, para transformá-la gradualmente trazendo benefícios a toda comunidade.

É preciso reconhecer a escola como agente transformador da sociedade e condutor do conhecimento, para assim fazer com que o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar tragam benefícios para instituição. A organização escolar é imprescindível nesse processo democrático, de acordo com Libâneo:

Por um lado, a organização educa os indivíduos que a compõem; por outro, os próprios indivíduos educam a organização, à medida que são eles que a constituem e, no final de contas, a definem com base nos seus valores, práticas, procedimentos, usos e costumes. (LIBÂNEO, 2004, p. 33 – 34).

O conselho escolar possui o objetivo de articular a relação entre a escola e a sociedade de forma pedagógica. Ao conselho cabe acompanhar e estabelecer o PPP. Analisar e aprovar o plano anual da instituição, acompanhar e avaliar a gestão e as metas, propondo ações quando necessário. Examinar os projetos e suas relevâncias, entre outras atribuições, a principal é promover o fortalecimento da democracia da gestão, recorrendo assim a mecanismos necessários.

Três componentes são fundamentais no conselho escolar, a cidadania, participação e a democracia, uma vez que estes proporcionam a construção dos direitos, sua legitimidade e a sua efetivação. O Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004), vem dizer que ao conselho cabe de forma responsável o acompanhamento da prática educativa da escola, refletindo sobre suas dimensões e aspectos, visando construir uma escola cidadã e de qualidade, não avaliando somente o desempenho dos discentes.

A gestão na instituição pública deve buscar a emancipação e participação. Essa autonomia não seria viver sem leis, ou normas, onde a instituição se vê livre para agir como “bem entender”, mas sim, que esta possua a centralização das decisões, criando mecanismos elementares para que encontre autenticidade na qualidade do ensino. Para Ferreira (2000) diz que a condução para conquistar a autonomia deve obter cinco princípios essenciais, do quais ressaltamos três: a legitimidade, participação, e flexibilidade.

No aspecto da legitimidade, encontramos a descentralização, quando o Estado oferece a escola o poder de decisões em alguns setores da administração educacional, não desconsiderando a importância deste na educação. Esse procedimento propõe menos burocracia. Quem melhor que a própria instituição para compreender as suas necessidades? O autor traz que, a participação é a base para a autonomia, sendo essencial para a efetivação da gestão democrática, o interesse nas questões educativas requer o acompanhamento, e o trabalho em conjunto. A flexibilidade permite as adaptações necessárias na prática da gestão, propondo melhorias a fim de beneficiar a todos.

Por tanto, deve-se compreender a gestão democrática para além de conceitos. Não se resume apenas a sociedade zelar pela democracia, mas entender que esse processo de democratização da gestão educacional é fundamental para a qualidade da educação e consequentemente sua efetivação, fazendo com que a escola e a comunidade criem elos, priorizando sempre o aluno como ser pensante que se constrói a cada dia. A luta por uma educação democrática e de qualidade deve ser o compromisso de todo educador e demais profissionais que se envolvem no âmbito educacional.

3.1 a importância de um ambiente participativo

A instituição pesquisa é de natureza pública, escola do município de Guanambi-BA, tem suas instalações em um bairro carente da cidade, acolhendo alunos do campo e da zona urbana. Possui 750 alunos, atendendo todos os turnos. São 28 professores, 10 colaboradores, 1 coordenador pedagógico, 1 diretora e 1 vice. Sua estrutura conta com uma secretária, diretoria, biblioteca, sala de professores, sala de vídeo, cantina, almoxarifado, 10 salas de aula, uma sala de artes, e um depósito.

Para Ferreira (2000) a participação consiste na construção de um plano que beneficie coletivamente a todos. Cientes do grande desafio de refletir sobre uma prática que integre os diversos afazeres educativos de forma democrática e participativa, acreditamos na possibilidade de criar novas e diferentes condições de aprendizagem e de ensino através do diálogo, e do compromisso em obter uma transformação educacional.

Aplicamos um questionário para a diretora e partindo disso foi possível absorvermos alguns aspectos da gestão. As decisões são tomadas a partir de uma reunião com a comunidade escolar e os interessados na mesma. Os pais são convocados sempre que a escola pretende desenvolver alguma atividade fora, e quando se faz necessária a utilização dos recursos vindos para beneficiar a entidade, e outros.

Perguntamos como se dá a elaboração do Projeto Político Pedagógico, e quais são as pessoas participantes desse processo, a entrevistada nos informou que a instituição está em fase de atualização do PPP, o que nos impossibilitou de proceder uma análise documental, pois a entidade conta um PPP defasado, e não nos autorizaram analisar. Para o procedimento de atualização são convocados docentes, representantes dos alunos, representante dos pais, coordenação pedagógica, gestores e colaboradores. No projeto das programações, festividades e outras organizações educacionais, os envolvidos são os mesmos acima citado.

Questionada sobre a existência de alguma reunião onde estejam presentes pais, professores, funcionários e o colegiado escolar a gestora nos informou que existe sim, principalmente quando se diz respeito ao caixa escolar. Pois este é o momento propício para a prestação de contas, e escolha do destino das verbas. Com o intuito de ouvir os alunos à escola também promove reuniões por turmas, com os líderes de classe, palestras e apresentações em finais de projetos.

Sobre as reuniões proposta pela gestão, a entrevistada nos informou que os períodos são divididos em: semestral que se trata de encontro com os representantes dos pais e alunos, mensal (com os professores), semanal (com o coordenador pedagógico). Quando perguntamos sobre a participação dos pais, a gestão alega sofrer bastante com o índice de frequência dos pais nas reuniões escolares, alegando que os mais esperados, são os menos frequentes.

Sendo assim, partirmos para um questionamento ainda mais complexo, como garantir a participação efetiva da comunidade escolar? Não adianta ter uma gestão democrática, sem que essa procure mecanismos que garanta a participação, e a efetivação dessa. Lück (2009, p.69) afirma que “Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos”.

Não é suficiente apenas reconhecer a necessidade da participação da comunidade nas decisões escolares, mas verificar se a escola oferece condições para que essa participação aconteça. Segundo Paro (2001, p. 17-18)

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Ir a uma reunião não significa que você esteja participando ativamente, faz-se necessário sentir-se pertencente ao processo, compartilhar dos mesmos engajamentos de luta. Não se pode esquecer também, da conscientização, precisa-se saber pelo que, e para que, estou lutando, qual é o fundamento que tenho pela causa. Lück (2015, p.76) afirma que “O processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são co-responsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados”, nessa perspectiva os indivíduos conscientizados, entendem que não basta apenas o seu comparecimento, mas, uma ação coletiva eficiente.

De acordo com Ferreira (2000) participar de maneira individual também é importante, uma vez que o sujeito expressa as suas inquietações e suas queixas, vindo a somar futuramente na participação coletiva. Essas questões ao serem solucionadas resultam em benefícios para todos. Tais problemáticas podem ser semelhantes a de outros sujeitos que outrora não se manifestaram.

A escola pública é um espaço plural, nos aspectos sociais, econômicos e culturais. Nessa perspectiva, Ferreira (2000) afirma que devemos ter sabedoria quanto a participação da gestão escolar nesse espaço, cientes de que encontraremos realidades diferentes, principalmente no

aspecto financeiro. Onde a falta de recursos e materiais didático interferem diretamente no processo de ensino-aprendizagem.

A partir da observação, foi possível a análise de que se trata de uma gestão que abre espaço para a participação da comunidade escolar, no entanto nota-se o desinteresse de alguns pais, que outrora alegam a direção da escola os afazeres, a correria do cotidiano, o que segundo eles, os impedem de participar. A gestora, afirma que realizou uma breve pesquisa sobre os melhores dias, e horários para que ocorram as reuniões, e a evasão continuou mesmo havendo as devidas mudanças. O que nos deixa claro, a falta de preocupação quanto ao andamento do processo educacional da instituição vinda dos pais.

Quem são esses pais? O que eles fazem? Qual sujeito após um longo dia de trabalho se encontraria disposto a participar de uma reunião escolar? Quantos pais trabalham no sábado, e às vezes só possuem o final de semana para cumprir seus afazeres domésticos? Nesse momento é necessário que a gestão faça um diagnóstico, e procure meios para tornar o ambiente participativo e ativo, assim,

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos.(LÜCK, 2008, p. 78)

Nesse contexto esse ambiente participativo deve conter cuidados como: criar na instituição situações que promovam o sentido de unidade, do coletivo, onde estejam embasados no relacionamento mútuo de confiança, onde um colabore com o outro, extinguindo aos poucos com os atritos, e diferenças existentes nesse meio. Resultando na valorização cultural, e no compartilhamento das ações necessárias para o desenvolver do processo educativo de qualidade

4. Considerações finais

A pesquisa nos proporcionou além de conhecimento a identificação de alguns aspectos presentes em uma gestão democrática. Faz-se necessário pensar a gestão enquanto busca pela qualidade da educação, é fundamental acreditar no seu potencial, na sua relevância na instituição, refletindo assim na comunidade escolar. Haja vista, a necessidade de procurar mudanças, uma vez que a gestão não acolhe a todos, proporcionando a participação ativa.

Ir a campo traz diversos benefícios, reflexões e questionamentos, no momento em que nos deparamos com uma realidade e a “comparamos” com a teoria surge inquietações.

O estudo teve como objetivo analisar os processos democráticos que norteiam a gestão de uma escola da rede Municipal de ensino em Guanambi –BA. No ambiente pesquisado percebemos a busca pela implantação da gestão democrática, é notório o empenho da gestora em proporcionar espaços favoráveis a participação da comunidade escolar.

Sabe-se que os desafios para se manter uma gestão democrática não são poucos, quanto mais buscar a sua implementação, no entanto trata-se de uma luta contínua, consciente e compartilhada. A participação ativa de todos os envolvidos é indispensável, não apenas de corpo presente em uma reunião, mas no cotidiano, onde todos se sintam pertencentes e engajados buscando a efetivação dessa gestão.

A gestão democrática possui o objetivo de melhorar a qualidade educacional, resultando na aprendizagem dos discentes. Desta forma, todos os membros da comunidade escolar devem participar desse processo, uma vez que estão diretamente vinculados quer sejam alunos, gestores, colaboradores, professores, coordenadores, pais/responsáveis, etc. Esses indivíduos são essenciais para a democratização da gestão.

Segundo a diretora existe uma resistência dos responsáveis quanto à participação no processo educativo, por isso a ênfase de sua gestão é propiciar o envolvimento desses, procurando adaptar as reuniões conforme a disponibilidade e garantir a participação deles na construção do PPP. É visível a preocupação da gestora em ouvir a comunidade escolar, seja em seus questionamentos ou contribuições. Nota-se que a família exerce um papel indiscutivelmente importante na construção de uma gestão participativa democrática, desse modo os esforços da direção em trazer o grupo familiar para dentro do ambiente educacional baseia-se num aporte para a melhoria da educação e do desempenho escolar de seus educandos.

Aos gestores cabe colaborar para a conscientização da comunidade, proporcionando assim a participação ativa dos demais. Não há democracia sem participação, para isso faz-se necessário a conscientização, a comunidade escolar precisa compartilhar das decisões, e estar envolvida com a implementação destas, de forma compromissada, e responsável. Nessa perspectiva os participantes engajados lutam e acompanham a efetivação das deliberações, e conquistas adquiridas.

Referências

BRASIL, Programa Nacional de Fortalecimento dos conselhos escolares. **Conselhos: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília – DF. Novembro, 2004.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão Democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. Cortez Editora. 2.ed. São Paulo, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. revista e ampliada – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Cadernos de Gestão. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Cadernos de Gestão. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. **Gestão Escolar e Formação de Gestores.** In: Revista em aberto, v. 17, Brasília, jun. 2000.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** Editora: Vozes. Série Cadernos de Gestão. 12.ed. Petrópolis, RJ, 2015.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Editora Positivo. Curitiba 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível.** Campinas, SP: Papirus, 1997.

ZUNG, A. Z. K. **A teoria da administração educacional: ciência e ideologia.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, 1984.